

## Cérémonie des vœux 2020

### Discours de Stewart Cole, directeur général de l'Institut Pasteur

Monsieur le Président, Cher Christian,  
Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration,  
Monsieur l'ambassadeur, Cher Erik Orsenna,  
Chers collègues et amis,

Merci tout d'abord, cher Christian, pour les mots que vous avez prononcés et pour votre engagement au service de l'Institut Pasteur. Le Conseil d'administration que vous présidez, et qui a été partiellement renouvelé en fin d'année dernière, est un élément essentiel de notre gouvernance. Au nom de tous les Pasteuriens, permettez-moi de vous remercier pour le rôle que vous avez joué et que vous continuerez à jouer.

Traditionnellement, la cérémonie des vœux est l'occasion de faire le bilan de l'année écoulée, de vous livrer mes impressions, de rappeler les progrès réalisés et de partager avec vous les projets à venir.

À mon arrivée, le conseil d'administration m'a chargé de deux missions principales :

- concevoir et mettre en œuvre un plan stratégique pour les années 2019-2023,
- rétablir l'équilibre financier d'ici à 2022.

La première année de mise en place du plan stratégique vient de s'achever. Le cœur de ce plan, c'est notre ambition scientifique, qui vise à dynamiser la recherche fondamentale pour accroître son impact sur les enjeux de santé. Dans ce domaine, beaucoup de projets ont déjà été menés à bien. Dans le cadre de notre objectif de renforcer les neurosciences, l'Institut de l'Audition, après un colloque scientifique inaugural en septembre, est sur le point d'être opérationnel et ouvrira en février prochain. Je suis également très satisfait que la deuxième phase du projet NanoImaging, qui visait à optimiser l'utilisation du microscope Titan Krios™, ait pu être achevée. Une série de belles structures de protéines à l'échelle atomique a déjà été délivrée. J'aimerais saluer le travail de Dorit Hanein, de Matthijn Voss et de Michael Nilges mais également des équipes qui ont assuré la logistique du projet NanoImaging : la direction des ressources techniques et de l'environnement (DRTE) et la direction de la technologie et des programmes scientifiques (DTPS) notamment.

La prochaine étape est de faire de l'Institut Pasteur un leader mondial de l'imagerie cryotomographique des interactions hôtes-pathogènes.

Le développement d'un environnement technologique propice s'est également accompagné d'investissements importants dans les systèmes d'information. Nous avons notamment renforcé les capacités de stockage, amélioré la couverture wifi du campus et mis en place un réseau très haut débit pour l'ensemble des laboratoires. J'aimerais remercier notre directeur des systèmes d'information, Stéphane Fournier, ainsi que toute son équipe, pour le travail qu'ils ont réalisé.

2019 a également permis de créer plusieurs nouveaux laboratoires. Je pense notamment aux groupes à 5 ans, les G5, dont un a démarré dans le domaine de la bioinformatique en 2019, et aux trois autres qui commenceront en 2020, il s'agit d'un G5 par axe du plan stratégique. Je pense également aux unités à 5 ans U5 qui ont débuté cette semaine. Le modèle des U5 vise à développer la carrière de chercheurs permanents en leur donnant les moyens de mener des projets scientifiques ambitieux. Nous avons parfaitement respecté la parité avec ces nouvelles structures afin de répondre à la priorité du plan stratégique qui vise à « *Favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes et, plus particulièrement, une meilleure représentation des femmes parmi les cadres scientifiques* ». Par ailleurs deux fois plus de femmes ont été promues au grade de professeur en 2019 que d'hommes.

En 2019, nous avons accueilli 1 625 collaborateurs, administratifs et scientifiques, qu'ils soient salariés, OREX ou contractuels. Cela témoigne de l'attractivité de l'Institut Pasteur et je tiens à remercier Odile Hermabessiere, et ses équipes, pour le travail qu'elle réalise pour identifier de nouveaux collaborateurs et pour l'accompagnement de l'ensemble du personnel dans leur développement professionnel.

Nous avons également mis en place en 2019 les éléments clés de notre stratégie concernant nos autres missions sociales : enseignement, santé publique et applications de la recherche. Sur cette dernière mission, notre volonté est bien de faire du développement des applications de la recherche un des éléments de notre politique scientifique. Nous sommes partis du constat selon lequel nos actions de valorisation sont freinées par le manque de maturité de nos inventions par rapport aux attentes des industriels ou de la création de start-ups. C'est pour faire face à ce défi que nous avons mis en place un Accélérateur de l'Innovation pasteurienne. Notre objectif à 5 ans est de disposer d'un portefeuille de produits en développement pour répondre à des besoins de santé. Suite à un processus de sélection, l'Accélérateur de l'Innovation accompagnera la maturation des projets labellisés à travers des moyens humains et financiers.

Comme vous le savez une loi de programmation pluriannuelle de la recherche sera présentée en Conseil des ministres en février prochain et sera discutée ensuite au Parlement. Cette loi doit être l'occasion d'une mobilisation de l'ensemble de la communauté scientifique : le Gouvernement semble avoir compris que la diminution progressive de l'effort français de

recherche devenait aujourd'hui problématique. Même si l'Institut Pasteur reste un environnement relativement privilégié dans l'écosystème de la recherche française, la faiblesse des financements publics constitue un frein certain à nos projets et à nos investissements. Je forme donc le vœu que le débat parlementaire qui va s'ouvrir change la donne.

La situation financière de l'Institut Pasteur montre des signes de progrès encourageants. Cela résulte à la fois d'une gestion vigilante de nos dépenses et d'opportunités que nous avons su saisir. Notre déficit d'exploitation a été réduit mais la prudence reste de mise. 2019 a été une année particulièrement bonne, une année record, en ce qui concerne les produits liés à la générosité du public, que ce soit les dons ou les legs. Comme vous le savez, l'Institut Pasteur a été choisi, parmi 400 sollicitations, comme partenaire de l'opération Z Event 2019, projet caritatif qui rassemble la communauté des *gamers* francophones. Cet évènement a permis d'accroître la popularité de l'Institut Pasteur auprès du public et notamment parmi la jeune génération, ce qui est particulièrement encourageant. Le président et moi avons eu le plaisir de remercier en personne le moteur derrière Z Event, ZeratoR, Adrien Nougaret, le 19 décembre dernier ici sur le campus.

Le Pasteurdon 2019 a aussi été un succès. Le Pasteurdon permet avant tout de développer l'image de l'Institut Pasteur auprès du public avec notamment des espaces médias qui nous sont offerts par nos partenaires. La 13<sup>e</sup> édition a eu comme signe de ralliement le slogan « #MetsTaBlouse ! ». La blouse blanche est en effet le symbole du chercheur et son outil de travail, si je peux dire. Nous avons donc décidé de faire vivre ce symbole, et de le garder comme fil rouge lors de nos temps forts de communication et de collecte.

En 2020, je suivrai particulièrement l'avancement des opérations immobilières prévues par le plan stratégique. Il s'agit, je vous le rappelle, de la construction d'un centre de recherche sur les maladies vectorielles suite à la démolition et à la reconstruction du bâtiment Darré-Borrel et de la rénovation du bâtiment Roux. Nous avons également prévu de réaliser une extension du centre médical de l'Institut Pasteur afin, d'une part, de gagner de nouvelles surfaces, et, d'autre part, sur un financement obtenu de la Mairie de Paris, d'abriter le centre de recherche et d'innovation en audiologie humaine (CERIAH) de l'Institut de l'Audition. Il est capital que le campus de l'Institut Pasteur soit à la pointe de la modernité et puisse continuer d'offrir un environnement de travail propice. Il en va de son attractivité et de sa compétitivité scientifique. Je compte également en 2020 présenter au Conseil d'administration une vision d'ensemble et partagée de l'évolution de notre campus et le doter ainsi d'un véritable schéma d'aménagement.

En lien avec la mise en place de ce schéma directeur immobilier, j'aimerais que l'Institut Pasteur renforce ses actions pour devenir un modèle en matière de protection de l'environnement et développement durable. Plusieurs actions ont déjà été lancées par les

équipes de Nathalie Denoyés, comme le projet « campus vert » qui vise, entre autres, à réduire les émissions de gaz à effet de serre produites par les activités et les installations de l'Institut Pasteur. Ces actions seront amplifiées en 2020 pour assurer l'exemplarité de notre institut. Nous devons par exemple réduire encore davantage notre utilisation de matériaux en plastique. Soyez rassurés il ne s'agit pas d'interdire au chercheur son autre outil de travail – le cône jaune – mais d'utiliser davantage de matériel recyclable.

Comme pour tout institut de recherche, les collaborations avec nos partenaires sont essentielles. Je pense notamment au CNRS, avec qui l'accord cadre a été renouvelé, mais également à l'INSERM. L'Institut Pasteur a la particularité d'être membre d'un réseau international unique : le Réseau International des Instituts Pasteur (le RIIP). Nous avons lancé lors de la réunion des directeurs du RIIP à Yaoundé en novembre dernier, et conformément à notre plan stratégique, une réflexion partagée sur la gouvernance du réseau, et j'espère qu'elle se concrétisera lors de la prochaine réunion des directeurs en novembre 2020. Je remercie Pierre-Marie Girard et l'équipe de la direction internationale pour avoir fait émerger des projets scientifiques structurants pour l'institut et l'ensemble des instituts du réseau.

J'aimerais souhaiter la bienvenue à Bruno Hoen, qui a pris les fonctions de directeur de la recherche médicale. Sa mission sera de superviser et de fédérer la recherche médicale afin de faire émerger de nouveaux projets de recherche translationnelle et de renforcer les synergies entre recherche fondamentale et recherche clinique. Je salue le travail accompli par Isabelle Cailleau pendant son intérim.

Pour en revenir à notre bilan 2019, beaucoup a été entrepris pour renforcer notre institut. Je souhaite que nous continuions en 2020 à approfondir la mise en place de notre plan stratégique. Je suis convaincu qu'une action résolue et déterminée peut nous permettre de renforcer encore la place de notre institut au niveau des meilleurs centres de recherche au plan mondial. Et, pour cela, je suis fier d'avoir autour de moi une équipe de direction soudée et dynamique.

Mais l'action d'un directeur et de son équipe ne serait rien sans l'engagement et l'investissement de tous les collaborateurs quelle que soit leur tâche ou leur place dans l'organisation : c'est l'action de toutes les équipes de l'Institut Pasteur, les équipes de recherche, bien entendu, mais aussi l'ensemble des services, qui contribuent à la bonne marche de notre institut. Soyez-en remerciés (particulièrement en cette période où beaucoup rencontrent des difficultés importantes de transport).

Chers collègues, chers amis, j'ai l'honneur de vous présenter mes vœux les plus chaleureux sur le plan professionnel et personnel pour 2020 - que cette année soit pleine de joie et de réussite pour vous et vos proches et qu'elle vous apporte toutes les satisfactions que vous souhaitez ! Bonne année.